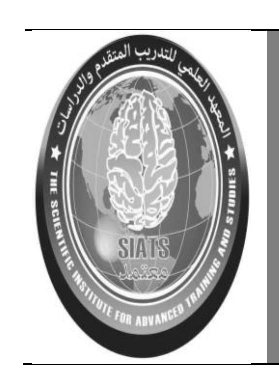


SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk




مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

**e ISSN 2462-1730**

# THE CULTURAL DIVERSITY OF CHANGE AGENTS AND ITS IMPACT ON THE SUCCESS OF CHANGE MANAGEMENT. AN APPLIED STUDY ON THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR IN THE SULTANATE OF OMAN

# التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثره على نجاح إدارة التغيير

# دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في سلطنة عمان

**مهند بن داود بن حمزة العصفور**

**الشركة العمانية للاتصالات**

hafarabi@md@injazi.com

**1437هـ –2016م**

**ARTICLE INFO**

***Article history:***
Received 1/11/2015
Received in revised form
15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016
***Keywords:***
*Insert keywords for your paper*

**ملخص**

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى أثر مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان، وقام على فرضية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير مواءمة النوع الثقافي لوكلاء التغيير في نجاح إدارة التغيير تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الإداري، المؤهل العلمي).

اقتصر هذ البحث على موضوع مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثرها في نجاح إدارة التغيير، وتم إجراءه في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان لمختلف الإدارات والأقسام بشركات الاتصالات العُمانية، ومن مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، والبالغ عددهم حوالي (270) فردٍ، وتمثل الحد الزمني للبحث بالعام 2015.

لتحقيق أهداف هذا البحث وجمع المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة الفرضيات ومناقشة النتائج اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة ووصف خصائصها بدقة. وقام الباحث بتطوير استبانة خاصة لقياس مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

- وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أبرزها: أنّ الدرجة الكلية لمدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان كانت جيدة بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.63)، بينما كانت الدرجة الكلية لنجاح إدارة التغيير قويةً بمتوسط حسابي وصل الى (3.79)، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان. ومن جهة أخرى، أشارت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة كل من التنوع العرقي والتنوع العمري والتنوع الجنسي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان. وتأثير غياب مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان بصورة سلبية. وسعى البحث الى تزويد مدراء وقادة المؤسسات العمانية والعربية بالنتائج التي أسفر عنها هذا البحث لوضعها في الحسبان عند عملية الاستعانة بشركات استشارية، ومعرفة شروط اختيار وكلاء التغيير.



## Abstract

*This study aims to identify the suitability of the cultural diversity of change agents, on the telecommunications sector as well as to identify the suitability of Age, Sexual and Ethnic diversity on the telecommunications sector in Oman.*

*On the other hand, the study aims to determine the effect of the suitability of the cultural diversity of change agents, on the success of change management,*

*To achieve the objectives of the study and collect the necessary information and data to formulate hypotheses and discuss the results, the researcher adopted a descriptive approach based on studying the reality of the phenomena and describing its characteristics accurately, The researcher has developed a special questionnaire of two parts to measure the suitability of the cultural diversity of change agents and its effect on change management:*

*The Study Reported the Following Results: the total degree of suitability of cultural diversity of change agents was good with mean value of (3.63)in the telecommunications sector in Oman, while the total degree of change management success was high with mean value of(3.79). Furthermore, the study showed that there is a statistically significant effect at the level of(, 05) or below for the suitability of the cultural diversity of change agents on change management success, and there is a statistically significant effect at the level (, 05) or below for the suitability of Age, Sexual diversity, and Ethnic diversity of change agents on change management success, which reflects the significant effect of the suitability of the cultural diversity*

*The study showed the negative impact of the absence of cultural diversity suitability of change agents on the success of change management in the telecommunications sector in Oman, The availability of cultural diversity suitability (ethnic, age, sexual) of change agents on the telecommunications sector in Oman; which provide opportunities for collective work and to accomplish tasks, especially in light of constant change and development in the communication sector*




**مقدمة**

يشهد العالم منذ أكثر من عقدٍ من الزمان ثورةً علميةً تكنولوجيةً هائلة في شتى المجالات والميادين العلمية والطبية والتجارية والسياسية والعسكرية والاجتماعية، وهذه التطورات حملت بطيها مزيداً من التساؤلات حول كيفية استغلالها وإدراجها ودمجها بما يثري الحقل الذي تستخدم فيه.

وقد كان لهذا التطور العلمي الهائل الأثر البالغ في ظهور مفاهيم متنوعة وحديثة خصوصاً في قطاع الأعمال، بحيث أصبح التغيير والتطور مطلباً أساسياً لهذه المؤسسات، بل أصبح التغيير أمراً حتمياً لابد منه[1]، وبمثابة عملية متجددة ومستمرة؛ لما يؤديه إحداث التغيير في المنظمات والمؤسسات من تحولات في أقسام هذه المنظمات والمؤسسات لمجابهة القوى والعوامل التي تؤثر عليها.

وهذا التغيير إما أن يكون بمثابة الاستجابة لمتطلبات العملاء التي تتجدد باستمرار أو قد يأتي كنتيجة لتبني المنظمة لفلسفة إدارية حديثة (مثل إدارة الجودة الشاملة)، او حدوث تطورات وتحولات وتغيرات في البيئة التنافسية المحيطة كما أشار (الهادي)[2].

ويشير التغيير كما جاء عند (الكبيسي)[3] الى ما ستبذله هذه المنظمات من جهودٍ جبارة منظمة تسعى لتطوير وتنمية استعدادات وقدرات المنظمة على صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد علاقات متزنة بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها، كما يمثل هذا التغيير خطة حديثة تسعى لإحداث تغيير وتعديل للقيم والاتجاهات والعقائد بكيفية تجعلها تتناسب مع المتطلبات والحاجات الجديدة والعراقيل والتحديات التي قد يتم فرضها من خلال التغيرات الملحوظة في البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

وعند الحديث عن التنظيم المؤسسي فإنه لا بد من الإشارة الى أن هذا التنظيم يمثل نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتألف



من هيكل متشابك تتداخل فيه العلاقات المتبادلة بين العاملين فيه من جهة، وبين عناصر البيئة المحيطة به من جهة أخرى، وبعبارة أخرى فإن أي تغيير يحدث في الأنظمة الفرعية سيؤدي الى إحداث تغيير في التنظيمات الأخرى، وسيؤدي بالنهاية الى إحداث تغيير في التنظيم الكلي وإنجازاته التي تم تحقيقها على مستوى المنظمة والأفراد [4].

وأياً كان التغيير الذي تسعى المنظمة لتحقيقه سواء أكان تغيير داخلي متعلق بما يجري داخل المنظمة نتيجة إدراكها لتدني وتدهور مستوى إنتاجيتها وعدم امتلاكها القدرة على التعاطي والتفاعل مع البيئة الخارجية، او الوصول للبعد التنافسي المنشود مع المنظمات المماثلة، او كان تغيير خارجي يتعلق بما يحصل في البيئة الخارجية لهذه المنظمة، ويكون منطلقاً إما من قوى اجتماعية او بيئية[5]، فالمنظمة أمام هذين النوعين من التغيير بحاجة الى فريق من الخبراء و المتخصصين الذين سيقومون بقيادة عملية التغيير وإدارتها، وذلك من خلال سعيهم لإجراء دراسة للمنظمة، وتحديداً للمشكلات التي تواجهها، وتقديم التوصيات المناسبة لها، ومساعدتها في تنفيذ التوصيات المقترحة وإرشاد ومساعدة الإدارة في تحديد وحل مشكلات إدارية معينة وقد عرف هؤلاء الأشخاص فيما بعد بوكلاء التغيير في المنظمة[6].

ولابد هنا من الإشارة الى أنه وبالرغم من أن التغيير وإحداثه في المنظمة عملية إدارية مقصودة ومخطط لها بحيث يديرها أشخاص متخصصين، الا أن إحداث هذا التغيير ومدى نجاحه عادة ما يكون مدعماً بتغيرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة، بما فيها الثقافة التنظيمية. فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيلات لإحداث التغيير وذلك بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. لذا نجد أن كثيراً من المنظمات اليوم تحرص على أن تستمر ثقافتها بالتطور وبإعطاء ميزة تنافسية للمنظمة وهو ما يسمح لها بمواجهة المشاكل من جهة، واستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى[7].

ولعل تنوع وتعدد واختلاف الثقافات للعاملين في المنظمة بوجه عام والمدراء والقادة المسؤولين عن إحداث التغيير

---



والتطوير في المنظمة (والذين يعرفون بوكلاء التغيير) بوجه خاص يؤثر على عملية التغيير ونجاح أهدافها في تطوير المنظمة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين هذا التنوع وكل من منظومة القيم لدى الأفراد، وكيفية التكيف مع ضغوط العمل، وأداء فريق العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، والصراع وآلية التكيف معه[8].

**المبحث الأول: استطلاع مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير**

**المطلب الاول: واقع قطاع الاتصالات في سلطنة عمان بين إدارة وإرادة التغيير**

يعد قطاع الاتصالات واحداً من أكثر القطاعات تقدماً وتطوراً، وأكثرها حاجةً للتغيير والتطوير الدائم والمستمر والسريع في الاستجابة للتغيير بنجاح في دول الخليج العربي بوجه عام ، وفي سلطنة عمان بوجه خاص. ولقد حقق هذا القطاع تقدماً كبيراً وهائلا يتماشى مع استراتيجية ورؤية الحكومة للعام 2020، والتي تهدف الى تحرير القطاع وتطويره من خلال استغلال الخبرات والقيادات التي قادت التغيير في منظماتٍ متنوعةٍ بنجاح نحو تحقيق أعلى مستويات الربح، وأفضل مستويات الأداء وأجود أنواع الخدمات، ليتحول الى قطاعٍ جاذبٍ ومنافسٍ، الى جانب ما حدث من تحولٍ نتيجة دخول شركات جديدة مما شكل قفزةً هامة باتجاه التطور العام للقطاع[9].

وضمن إطار هذه التحولات السريعة باتجاه المجتمع الرقمي فقد برهن قطاع الاتصالات في سلطنة عمان أنه من أكثر العناصر أهمية في تحقيق التمكين الأساسي في الوصول للتنمية الاقتصادية والاجتماعية هناك، فالفرص التي تتولد في قطاع اتصالات السلطنة لا تكاد تخلو من وجود تحديات وعراقيل كبيرة، فالتحول السريع والقياسي في مجال الاتصالات يفرض نوعاً من التهديد والتحدي، كما ان التقدم ونجاح التغيير هنا يعتمد على العوائد التي تتحقق من خدمات الصوت والرسائل ومجالات النطاق العريض للهواتف النقالة والحوسبة السحابية، وتقنية المعلومات والاتصالات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وغيرها مما يشتمل عليه القطاع[10].



وفي نطاق التغيير والتطوير في هذا القطاع دأبت الشركات بجهودٍ جبارةٍ لإعادة إيجاد وابتكار ذاتها لتتماشى مع الطلب المتزايد والملحوظ على الانترنت وما يرتبط به من خدمات، وذلك من خلال الانتقال والتحول من المنتجات التقليدية الى الخدمات الجديدة وخصوصاً بعد الانتشار الواضح والكثيف للهواتف الذكية والتي تتطلب بطبيعة الحال طلباً عالياً على البيانات وبسرعة عالية[11]. فعلى سبيل المثال تعتبر شركة عمانتل احدى الشركات الكبرى في قطاع الاتصالات في السلطنة، حيث تركز جهودها في الوقت الحالي على استمرارية عملية التنمية المستدامة وذلك بانتهاج أسلوبٍ متزن مع التركيز على المضي قدماً في تنفيذ مشاريع البنية الأساسية، فقد تمحورت استراتيجية إدارة هذه الشركة حول تحقيق تفوقٍ على توقعات المشتركين، وتحقيق أثرٍ إيجابي طويل الأمد وليس فقط تحقيق مكسبٍ مادي قصير الأمد، كما تدور هذه الاستراتيجية حول قيادة التحول الرقمي في السلطنة والتركيز على العروض المبتكرة التي يتم من خلالها تحسين وتطوير العمليات بما يكفل تعزيز جذب المشتركين والعملاء.

وبالإضافة الى ذلك فإن استراتيجيتها تتمركز حول تعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات واستثمار موظفيها وتعزيز قدراتهم على مواجهة التحديات وتحسين العمليات والإجراءات وتطوير البنية التحتية بشكل يجعلها أكثر فعالية[12].

ولتحقيق مستويات نجاح عالية في التغييرات التي تنتهجها إدارة الشركة فقد حرصت على تنفيذ العديد من المبادرات التي ترمي الى تحرير القطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق نموٍ على المدى الطويل للاقتصاد الوطني بصورة عامة ولقطاع الاتصالات بصورة خاصة، بحيث يتم تنفيذ هذه المبادرات بشكلٍ متوازنٍ ومدروسٍ بصورةٍ تراعي كافة المتغيرات والعوامل والفرص والعراقيل التي قد تواجه اي عملية للتغيير.

ومن جهة أخرى فقد استمدت هيئة تنظيم الاتصالات خارطة طريقٍ لها من إطار السياسة العامة التي أقرتها الحكومة، إذ تم إقرارها في عام (2012)، حيث تحث هذه السياسة على إجراء مزيدٍ من التقدم والتغيير والتطور، وتحرير القطاع وتعزيز المنافسة في تقديم الخدمات[13].

كما سعت هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في السلطنة وفي ظل سعيها لمواكبة التطور والتغير الدائم والمتسارع بنجاحٍ



وجودةٍ عاليتين الى إجراء مراجعةٍ للسوق، وذلك بعد تطبيق واختبار إطار المنافسة الجديد بأدواته المتعددة، الى جانب سعيها الى بذل جهودٍ حثيثةٍ لضمان النفاذ المفتوح للشبكات للنهوض والارتقاء بالمنافسة، مع التخطيط لإنشاء مقسمٍ داخلي لضمان الانسياب الأمثل للحركة الداخلية. كما حرصت هيئة تنظيم الاتصالات على مواصلة التفاعل مع الشركاء والخبراء والاستشاريين بما يحقق تصدٍ ناجحٍ لأية تحديات وتطورات وتغيرات قد تطرأ مع الحفاظ على المنافسة الفعالة وبجودة عالية[14]. ومن جهة أخرى وفي إطار حرص هيئة تنظيم الاتصالات في السلطنة على مواكبة التطور والتقدم والتغير الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وفي ظل حرصها على ضمان نجاح التغيير الذي تجريه في أي مجالٍ من المجالات فقد حرصت الهيئة على ضمان التزام المشغلين الدائم بتعزيز جهودهم إرضاءً للمستهلكين، الى جانب تحسين جودة الخدمة عن طريق المراقبة المنظمة لمؤشرات جودة الخدمة والتي تشكل جزءاً من ضوابط وقواعد جودة الخدمة التي تم الإشارة اليها بالقرار الصادر عام 2011[15]. كما عملت الهيئة على إصدار مجموعةٍ من الإرشادات في ظل مبادرات قامت بإجرائها لتحقيق النجاح وبمستوياتٍ عاليةٍ من الجودة في أي تغيير او تطوير او تحديث او مشروع تعمل على تبنيه، ومن هذه الإرشادات كما جاء في تقريرها السنوي عام 2013 تعاقد هيئة تنظيم الاتصالات مع استشاري مستقل (*Cybercom*) ليعمل على تدقيق وتقييم جودة خدمات الاتصالات، والوقوف على إنجازات الأداء التي تم تحقيقها حسب التقارير. وقد شمل التدقيق الذي قام به المستشارون شبكات الاتصالات الثابتة والمتنقلة، حيث ضم العمل القيام بجمعِ بياناتٍ أولية من أنظمة المرخص لهم والحسابات التي تنتج لهم مؤشرات الأداء؛ بهدف التأكد من الأداء الذي تم إنجازه فيما يخص القيم التي تستهدف جودة الخدمة وفقا للضوابط والقواعد.

ونظراً لما يتميز به هذا القطاع من حاجةٍ ملحةٍ لمواكبة التطور والتغير المستمر في تقنيات الاتصالات والبرامج والمعدات، فلا بد من أن تتوفر قيادةً ناجحةً لهذا التغيير بحيث تضمن أن يتم إدارته بجودة ودقة عاليتين تراعي أي اختلافاتٍ او تنوعاتٍ ثقافية او مقاومات للتغيير، وتعتبر السلطنة بيئةً متنوعةً ثقافياً من حيث تنوع الأعراق والأجناس والألوان والمعتقدات، لذا لا بد من التأكد من وجود إدارةٍ ناجحة أولا لهذا التنوع من قبل وكيل التغيير بما يضمن نجاح إدارة التغيير.

---



**المطلب الثاني: مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في المنظمة**

ولأن هدف هذا البحث كان في التعرف على مدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثره في نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان، كان لا بد :

- من الاطلاع على الوثائق والسجلات وتصفحها بهدف استخلاص المعلومات التي تخص المنظمة والعمال فيها، ومن ثم إجراء جولات استطلاعية داخل الورش المتعددة.
- توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات مع عينة الدراسة،
- جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،
- تقدير استجابات المبحثين لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير استخدم الباحث المعيار الآتي استناداً على المعادلة التالية:

| المتوسط الحسابي | تقدير توافق أفراد العينة |
|---|---|
| 2.33-1 | ضعيف |
| 3.66-2.34 | جيد |
| 5-3.67 | قوي |

**المقصد الأول: مواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير في المنظمة**

***شكل رقم1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان***

يتضح من خلال الشكل رقم (1) اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير بلغ (3.76)، وهذا يدل على مستوى مواءمة قوي وعالي لمواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير.

وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابة العينة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن هناك مواءمة قوية للتنوع العرقي لوكلاء التغيير لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

يعزو الباحث مثل هذه النتائج إلى أن الآثار والتوقعات والتنبؤات الإيجابية للتنوع العرقي والتي تنبثق في منظورها مما يعرف بقيمة التنوع، حيث تنص على أن التنوع العرقي قد يؤدي لخلق وإيجاد الفائدة لفرق العمل، حيث إن هذا التنوع سيؤدي لنتائج في غاية الأهمية مثل زيادة المعلومات المتاحة ، وتعزيز القدرة على حل المشاكل والنزاعات، والقدرة البناءة على النقاش والتحاور، وزيادة الإنتاجية والقرارات بجودة عالية، ورفع مستوى الفهم للأعراق



والثقافات.

**المقصد الثاني: مواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير**

***شكل رقم 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان***

يتضح من خلال الشكل رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير قد بلغ (3.77)، وهذا يدل على مستوى مواءمة قوي وعالي لمواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير.

يعزو الباحث مثل هذه النتائج إلى أنه يقع على عاتق وكيل التغيير أن يكون ذا عقلية متجددة ومبتكرة وذا قدرة على التصور، وأن يكون في الوقت نفسه واقعياً بعيداً عن الخيال، وأن يقف بعيداً عن الصراعات ومراكز القوى وأن تكون لديه البراعة والخبرة والقدرة على نقل أفكاره واقتراحاته للمسؤولين بالمؤسسة، وأن يكون أميناً في مهنته علمياً في تفكيره، وذا شخصية قادرة على التأثير في الآخرين وتدفعهم إلى العمل، كما لابد أن يظهر نوعاً من المواءمة والقدرة على التعامل مع مختلف الفئات العمرية في المنظمة.

**المقصد الثالث: مواءمة التنوع الجنسي لوكلاء التغيير**

***شكل رقم 3 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمواءمة التنوع الجنسي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان***

يتضح من خلال الشكل رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير قد بلغ (3.48)، وهذا يدل على مستوى مواءمة جيد لمواءمة التنوع الجنسي لوكلاء التغيير. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.02) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابة العينة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن هناك مواءمةٌ جيدةٌ للتنوع الجنسي لوكلاء التغيير لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

يعزو الباحث مثل هذه النتائج إلى الدور الوسيط للتنوع الجنسي بين فعالية المجموعة وإنتاج هذه المجموعة، حيث إن فعالية الأداء للمجموعات وجودة إنتاجها تظهر بوضوح وبصورة أكبر في المجموعات التي تكون مختلطة ومتنوعة بين الجنسين مقارنةً بالمجموعات التي تكون ذا جنس واحد، ولكن حتى تتحقق مثل هذه النتائج فلا بد بنفس الوقت من ضمان تكافؤ فرص العمل في كتيبات التوظيف لأي منظمة لكلا الجنسين؛ بما يعود بالاستغلال الأمثل للفوائد والإيجابيات المتنبئ بها من التنوع الجنسي في بيئة العمل.

**المبحث الثاني: ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في المنظمة**



**المطلب الأول: المواءمة وترتيب الأبعاد**

***شكل رقم4 : ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان***

**يتضح من خلال الشكل رقم (4) ما يأتي:**

1. إن الدرجة الكلية لمواءمة التنوع الثقافي كانت قويةً وعاليةً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.67).
2. إن ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجاتها الكلية في مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير كان كما يلي:
   - I. المرتبة الأولى: التنوع العمري
   - II. المرتبة الثانية: التنوع العرقي
   - III. المرتبة الثالثة: التنوع الجنسي

ويعتقد الباحث أن مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات كان بدرجةٍ قويةٍ وعاليةٍ؛ وذلك نتيجة لحرص المنظمات في قطاع الاتصالات على السعي الى اعتماد استراتيجيات لاستغلال القدرات للموارد البشرية لخلق مزايا تنافسية جديدة للمنظمة، الى جانب تبني هذه المنظمات لاستراتيجية تقوم على الاعتراف بالتنوع الاجتماعي وأهميته في بيئة عمل المنظمة، والاعتراف بالفروقات والاختلافات الثقافية الفردية في المنظمة.

وتتشابه نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (*Seymen* (*2006* والتي كانت بعنوان "التنوع الثقافي ظاهرة في المنظمات ومناهج متعددة لإدارة تنوع ثقافي فعالة"، حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن إدارة التنوع الثقافي بفعالية ليس بالأمر السهل، فهناك أنماط متعددة ومتنوعة من الأدب الإداري والتنظيمي، وحتى تكون المنظمة قادرة على الوصول لإدارة تنوع ثقافي فعالة فإنه يجب وضع نموذجٍ لإدارة التنوع الثقافي اعتماداً على الجوانب السلبية والإيجابية لوجهات نظر متعددة حول هذا الموضوع[16].

كما تتفق نتائج هذا البحث الى حد كبير مع ما جاء في خلاصة كتاب "نقطة التقاء" لمؤلفه (2015) *Shaw*، حيث بين أن بيئة العمل الحالية في أي منظمة تتضمن أربعة أنواع من الأجيال وهي: جيل المحافظين، وجيل طفرة المواليد، وجيل الوسط، وجيل الألفية، حيث يمتلك كل جيل من هذه الأجيال أفكاره وثقافته ومعتقداته الخاصة، لذا



فلا بد من إحكام السيطرة وإدارة التنوع في الثقافات بطريقة مثالية وبمستويات جيدة[17].

**المطلب الثاني: نجاح إدارة التغيير**

***شكل رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنجاح إدارة التغيير في المنظمة في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان***

يتضح من خلال الشكل رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بنجاح إدارة التغيير قد بلغ (3.8)، وهذا يدل على مستوى قوي وعالي لنجاح إدارة التغيير.

وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (.9) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابة العينة. وبشكلٍ عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن هناك مستوى عالي وقوي لنجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان. حيث تتفق نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (Lunenburg (2010، والتي بينت نتائجها أن أي تغيير تنظيمي سواء كان كبيراً او صغيراً فإنه يتطلب وكيل تغيير او أكثر، كما خلصت الى أن وكيل التغيير هو شخص لديه المهارة والقدرة على توجيه وتسهيل جهود التغيير، كما توصلت الدراسة أيضاً الى أن نجاح أية جهود للتغيير يعتمد بشكلٍ كبيرٍ على جودة وقابلية العلاقة بين وكيل التغيير في المنظمة وبين صناع القرار الأساسيين في هذه المنظمة[18].

وتتشابه نتائج هذا البحث الى حد كبير مع ما جاء في خلاصة كتاب "عندما يذوب الجليد" لكل من Kotter and Rathgeber (2007)، والذي جاء فيه أن نجاح التغيير في أيةِ منظمة يتطلب خطواتٍ متعددةٍ من ضمنها الحرص على ترسيخ الثقافات الجديدة، واستيعاب الثقافات والمعتقدات القديمة واستبدالها بثقافات جديدة، والتأكد بعد ذلك من نجاحها وترسيخ دعائمها حتى يتم استبدال العتيق البالي بالجديد المهم[19].

ويعزو الباحث مثل هذه النتائج الى إدراك إدارات مختلف المنظمات أن التغيير اضحى اليوم ضرورة حتمية لكافة الأقسام والإدارات كعملية متجددة ومستمرة؛ لما يتضمنه من تطورات وتحولات في أقسام ووحدات المنظمة لمجابهة ما يؤثر عليها من قوى ومتغيرات، كما أضحى هذا التغيير استجابة طبيعية لمتطلبات العملاء الدائمة التجدد في البيئة



التنافسية، وكنتيجة لاعتماد نهج وفلسفة إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، كما يمثل هذا التغيير سعي المنظمة الدؤوب الى تطوير وتحسين قدرات إداراتها ووحداتها وأقسامها وتأثيره على صنع واتخاذ القرارات وإيجاد علاقات متزنة مع البيئة المحيطة من خلال استخدام العلوم السلوكية المتنوعة، فهذا التغيير يكون بمثابة استراتيجية حديثة تهدف لتنمية وتطوير الاتجاهات والقيم والمبادئ والهياكل التنظيمية بما يتلاءم ويتناسب مع المتطلبات الدائمة والمتجددة التي تفرضها التغيرات الكبيرة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

**المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث**

**المقصد الأول: أثر مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير**

في إطار الإجابة على فرضية البحث والمتمثلة في: ما أثر مواءمة التنوع الثقافي (التنوع العرقي، التنوع العمري، التنوع الجنسي) لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير؟

أولا- لمعرفة أثر مواءمة التنوع الثقافي (التنوع العرقي، التنوع العمري، التنوع الجنسي) لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير، فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Linear Regression*) على المتغير (إدارة التغيير) كمتغيرٍ تابع، وأبعاد التنوع الثقافي لوكلاء التغيير (التنوع العرقي، التنوع العمري، التنوع الجنسي) كمتغيرات مستقلة، كما تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد التنوع الثقافي على نجاح إدارة التغيير.

ويفسر الباحث تأثير مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير أن مثل هذه المواءمة تعتبر قوةً إيجابيةً بمختلف أنواع التنظيمات وضرورة بالغة؛ وذلك لأن وجودها سيدعم الجهد والسلوك الفردي والجماعي حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال، وسيقضي على نقاط الضعف من خلال بناء الرؤية الإيجابية المشتركة، وبالتالي سينعكس السلوك الإيجابي المشترك على أدائهم كأفراد ومجموعات وبالتالي على أداء المنظمة ككل؛ مما يعين المنظمة التي تسعى للتغيير على بناء شخصيتها وتعزيز علاقاتها بالآخرين، والتزام قواعد ضابطة لحل مشكلات التكيف، فهي تستطيع أن تحقق قوتها من خلال توجيه السلوك بما يساعد العاملين في أداء وظائفهم، وبما يجعلهم أكثر توافقاً مع الأعمال الصعبة، إذ يمكن

كما تتفق نتائج هذا البحث مع مضمون ما جاء في خلاصة كتاب مستقبل العمل لمؤلفه Morgan (2015) والذي بين أن هناك اتجاهات متعددة تشكل بيئة العمل العصرية القابلة للتغيير بنجاح منها: استيعاب ظهور أساليب اجتماعية وتعاونية جديدة في بيئة العمل مثل شبكات التواصل الداخلية، والبريد الإلكتروني وغيرها؛ مما فرض ثقافات جديدة لا بد من النجاح في إدارتها والتعامل معها، لذلك يواجه الموظفون الجدد أصحاب السلوكيات الاجتماعية العصرية تحديات عند التعامل مع الأفكار التقليدية لطريقة العمل في المؤسسات، كما أن توقعاتهم لما يفترض أن تقدمه لهم أماكن عملهم مختلفةٌ تماماً عن التوقعات القديمة والمعهودة، وهذا في مجمله يشير الى الأثر



الواضح لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير[20]، إضافة الى اتفاقها مع مضمون مع ما جاء في خلاصة كتاب "من حرك جبني" لمؤلفه *Johnson (2000)* والتي ورد فيها وفي معرض ضمان نجاح رحلة التغيير أنه "عليك أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا، لكن لا تحاول إجبارهم على ذلك، فمن لا يتغير من الداخل، لا يتغير أبدا. وفي ذلك إشارة الى أن نجاح إدارة التغيير مرتبطٌ بالتنوع الثقافي في المنظمة[21].

**المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لنتائج البحث**

نتيجةً للتغيرات الكبيرة والملحوظة والتي جاء في طليعتها التطور الذي شهده العصر في تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها ومستحدثاتها المختلفة، إذ اصبحت تشكل الأداة الرئيسة والعامل المؤثر على البيئات التي تعمل فيها المنظمات، وقد ازدادت سرعة التغير التكنولوجي في قطاعات الإنتاج والخدمات ازدياداً كبيراً خلال العقدين الأخيرين؛ مما أتاح مجالاً كبيراً للابتكارات والتحسينات في العديد من القطاعات التي تم استخدامها فيها. ومما يجدر ذكره فإن ثقافة المنظمة ما هي الا مزيج ونتاج الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، حيث تسهم هذه الممارسات والتفاعلات بإضفاء المعنى على المنظمة وتحقيق استمراريتها من خلال استراتيجيتها للتكيف، إذ تعج المنظمات بأعدادٍ كبيرةٍ من العاملين قد تصل أعدادهم في بعض الأحيان الى الآلاف، ويمتلك كل فرد من هؤلاء العاملين خبرات وممارسات واقتناعات وثقافات خاصة تصب في مصب التفاعل مع ثقافة المنظمة؛ مما يؤدي الى تكوين ثقافات فرعية وثقافة رئيسة، ويقود هذا الى ظهور مفهوم التنوع الثقافي، لذلك فإن إحداث إدارة التغيير سواء أكان حتمياً او طوعياً اختيارياً فإنه يستدعي ضرورة الاستعداد والتأهب المتكامل وتكثيف الجهود لرصد الإمكانات البشرية القائمة على إدارة هذا التغيير وقيادته والإشراف عليه.

ولعل تنوع الثقافات للعاملين في المنظمة بوجه عام، والمدراء والقادة المسؤولين عن إحداث التغيير في المنظمة، والذين يعرفون بوكلاء التغيير يؤثر على عملية التغيير ونجاح أهدافها في تطوير المنظمة، لذلك فلا بد من التعرف على مدى مواءمة التنوع الثقافي لهؤلاء الأفراد المعروفين باسم "وكلاء التغيير"، وأثر ذلك في نجاح إدارة التغيير في المنظمة.

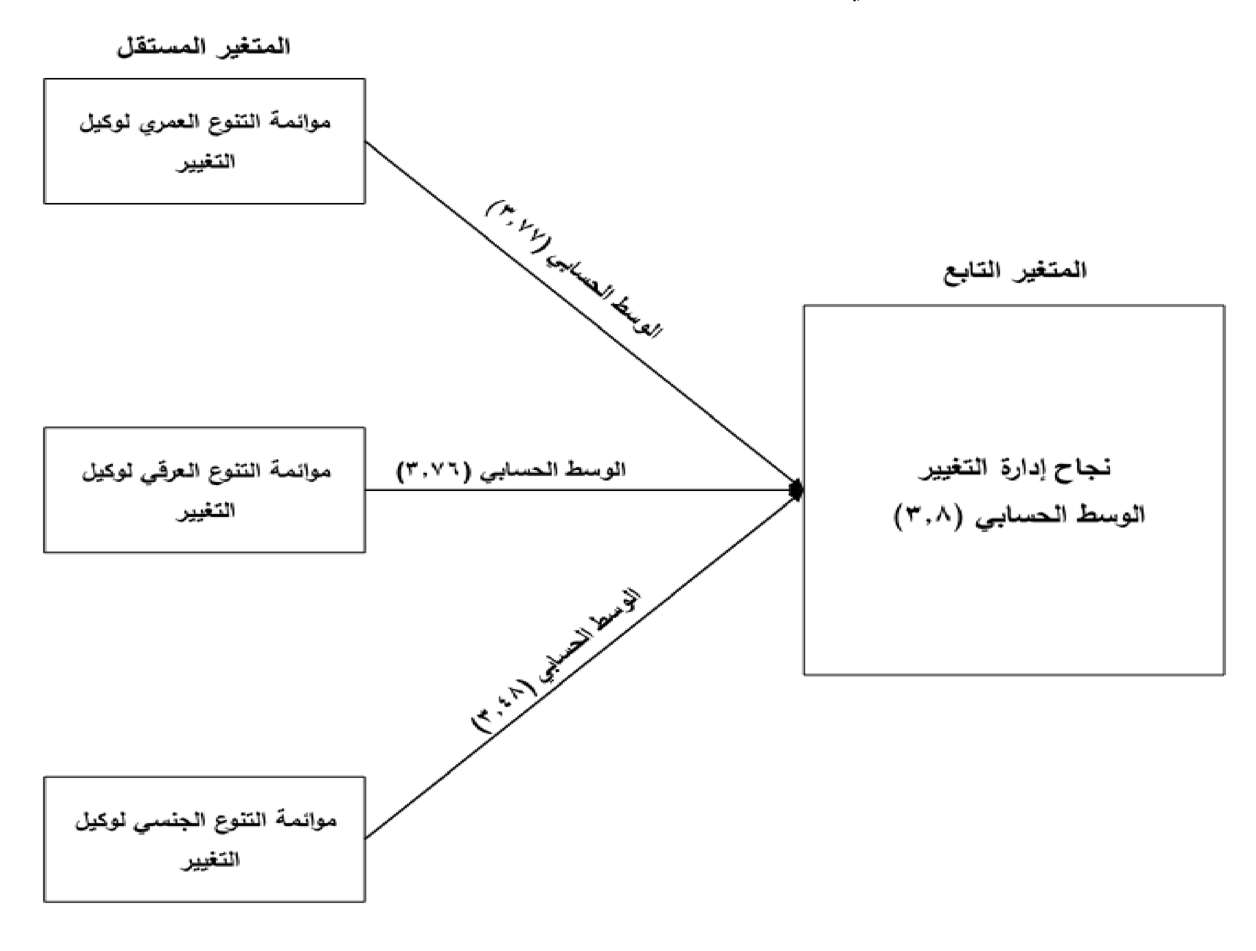
**انطلاقا من هذه الحقائق فقد جاء هذا البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تمثلت بما يلي:**

- التعرف على أثر مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة



عمان.

- التعرف على أثر مواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في المنظمة.
- التعرف على أثر مواءمة التنوع الجنسي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في المنظمة.
- التعرف على أثر مواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في المنظمة.
- التوصل إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وعملية تتعلق بمتغيرات الدراسة وتكون ذات قيمة وفائدة لجهات عدة منها مؤسسات الاتصالات في السلطنة، ومراكز الدراسات والبحوث، بالإضافة إلى الباحثين والمختصين.




***شكل رقم 6 : الإطار المفاهيمي لنتائج البحث***

وبعد عملية جمع البيانات من عينة البحث وذلك من خلال أداة البحث بعد التأكد من مدى صدقها وموثوقيتها، فقد عولجت هذه البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*). واعتمادا على



الشكل رقم (6) والذي يوضح النتائج التي تم استخلاصها لهذا البحث فقد خلص الى النتائج التالية:

3. إن ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجاتها الكلية في مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير كانت كما يلي:

1. المرتبة الأولى: التنوع العمري وذلك بوسط حسابي مرتفع قدره (3.77) مما يعكس استجابة قوية لعينة البحث تجاه هذا البعد وأثره على نجاح إدارة التغيير.
2. المرتبة الثانية: التنوع العرقي وذلك بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.76) مما يعكس استجابة قوية لعينة البحث تجاه هذا البعد وأثره على نجاح إدارة التغيير.
3. المرتبة الثالثة: التنوع الجنسي وذلك بوسط حسابي متوسط وصل الى(3.48) مما يعكس استجابة جيدة لعينة البحث تجاه هذا البعد وأثره على نجاح إدارة التغيير.

4. كما يتضح أن نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات حقق وسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.8) وذلك من وجهة نظر عينة البحث.

ويعتقد الباحث أن مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات كان بدرجةٍ قويةٍ وعاليةٍ؛ وذلك نتيجةً لحرص المنظمات في قطاع الاتصالات على السعي الى اعتماد استراتيجيات لاستغلال القدرات للموارد البشرية لخلق مزايا تنافسية جديدة للمنظمة، الى جانب تبني هذه المنظمات لاستراتيجية تقوم على الاعتراف بالتنوع الاجتماعي وأهميته في بيئة عمل المنظمة، والاعتراف بالفروقات والاختلافات الثقافية الفردية في المنظمة.

## المبحث الرابع: استنتاجات البحث وتوصياته

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثره في نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان، وقد عُولجت بيانات هذه الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، ويورد الباحث ملخصاً للنتائج التي توصل لها البحث واستنتاجاتها، والتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج والاستنتاجات.

## المطلب الأول: ملخص نتائج البحث

أشارت نتائج البحث إلى أنّ الدرجة الكلية لمدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان كانت جيدة بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.63)، بينما كانت الدرجة الكلية لنجاح إدارة التغيير قويةً بمتوسط حسابي وصل الى (3.79)، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان.



كما أشارت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة كل من التنوع العرقي والتنوع العمري والتنوع الجنسي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

**المطلب الثاني: استنتاجات البحث**

**خرج البحث بالاستنتاجات الآتية:**

1- يوجد أثرٌ إيجابي لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

2- يسهم مواءمة التنوع الثقافي سواء كان التنوع العرقي او التنوع العمري او التنوع الجنسي في دعم الجهد والسلوك الفردي والجماعي حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال، كما يسهم في القضاء على نقاط الضعف من خلال بناء الرؤية الإيجابية المشتركة؛ مما ينعكس كسلوكٍ إيجابي مشترك على أداء الأفراد والمجموعات وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

3- يتوفر نوع من مواءمة التنوع الثقافي بأشكاله المتعددة (العرقي، العمري، الجنسي) لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان؛ مما يتيح الفرص للعمل الجماعي ولإنجاز المهام بمؤسسية، خصوصاً في ظل التغيير والتطوير الدائم بالقطاع.

4- يؤثر غياب مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان بصورة سلبية.

**المطلب الثالث: توصيات البحث**

**في ضوء ما أتى به البحث من نتائج واستنتاجات، فإنّ الباحث يوصي بما يلي:**

1. تعزيز الاهتمام بموضوع التنوع الثقافي وتناوله في البحث والدراسة في بيئات العمل، خصوصاً في البيئات العربية حيث يلحظ شح الدارسات التي تناولت دراسة هذا الموضوع.
2. يجب السعي في مختلف القطاعات وإدارات المنظمات الى الربط بين التنوع الثقافي ومدى مواءمته عند وكلاء التغيير وبين نجاح التغير في المنظمة في عملية التخطيط للتغيير، خصوصاً والتنوع العرقي والتنوع الجنسي.
3. تناول أنواع أخرى من أنواع التنوع الثقافي غير تلك التي تناولتها الدراسة، ثم دراسة أثر مواءمة هذه الأنواع لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في المنظمات.
4. توجيه مزيدٍ من الاهتمام لدراسة الأفكار والأعراف والقيم التنظيمية التي تسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بشتى المجالات وبكافة أنواع المنظمات.



5. إنشاء دوائر مختصة لإدارة التغيير في المنظمات.
6. تأهيل وتدريب موظفين مختصين في إدارة التغيير.
7. ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا فهم أقدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يخص العمل ومعرفة المشاكل التي تواجهه وطرح الحلول لتلك المشاكل.
8. التخطيط الجيد لعملية التغيير من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.
9. إشراك الفئات العمرية المختلفة في المنظمة في الإعداد لخطة التغيير بحيث يشعر الجميع أن الخطة الموضوعة هي خطتهم، وتكون الاستجابة كبيرة من قبلهم مما يساعد على الارتقاء بواقع عملية التغيير التظيمي خاصة فيما يتعلق التغيير.

**الخاتمة :**

سعت معظم المنظمات والمؤسسات مؤخراً جاهدة إلى إحداث نوع من التغيير في شتى المجالات، وذلك بإجراء تغيير تنظيمي شامل في جميع نواحي هذه المنظمات والمؤسسات ودوائرها وأقسامها، ولعل التداعيات والمبررات التي فرضت على مثل هذه المنظمات ضرورة إحداث التغيير تتمثل:

أولا: بوجود أسباب ومبررات غير مُرضية نتيجة لوجود مشكلات متنوعة بيئية خارجية وداخلية، ونتيجة التغذية الراجعة من طالبي الخدمة وعدم الرضا، فيكون التغيير ضرورة حتمية،

ثانياً: بحدوث التغيير بشكل طوعي واختياري فهو لا يحدث بصور حتمية، وذلك نتيجة لوجود عوامل وأسباب مُرضية مثل: الحاجة للتوسع والنمو والابتكار والتميُز والمنافسة، وزيادة رضا العملاء، ومواكبة التغييرات المحلية والعالمية،22.

سعى هذا البحث الى تقديم المساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في المؤسسات الخاصة والعامة في التعرف على مدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير، وذلك من خلال التعرف على واقع مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثر ذلك في نجاح إدارة التغيير في هذه المؤسسات والمنظمات، وبالتالي ستساعدهم في اتخاذ الإجراءات



المناسبة لرفع مستوى كفاءة وفاعلية تلك المؤسسات، حيث يمكن استخدام نتائج البحث في إعادة رسم السياسات ذات العلاقة بنجاح إدارة التغيير من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي بشكل عام. بالإضافة الى تزويد مدراء وقادة المؤسسات العمانية والعربية بالنتائج التي أسفر عنها هذا البحث لوضعها في الحسبان عند عملية الاستعانة بشركات استشارية، ومعرفة شروط اختيار وكلاء التغيير.

وزاد من اهمية البحث تناوله لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان، الذي يشهد تغييرات سريعة، إنطلاقاً من كونه من القطاعات الحيوية والمؤثرة لناحية مساهمته في الدخل القومي ومساهمته في تشغيل الأيدي العاملة وتقديمه لمختلف خدمات الاتصالات الهاتفية والانترنت لعددٍ يزيد عن 6 مليون منتفع بنهاية العام 2014. مما يساهم في التوصل الى صياغة خطط وسياسات واستراتيجيات تضمن النجاح في إدارة التغيير في مختلف المنظمات والمؤسسات.

## المصادر والمراجع

### اولا: الكتب


1. الهادي، شرف (2013): "ادارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد: 6، عدد: 11.
2. الخضيري، محسن (2003): إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع · متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر.
3. السلمي، علي(2002): السلوك التنظيمي ، ط 7 ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر .
4. الصرن، رعد حسن (2000)، إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات.
5. العامري، صالح والغالبي، طاهر (2007): الإدارة والأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. الكساسبة، و (2011): تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة المناطق الحرة الاردنية: عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. اللامي، غسان (2007) إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية الأردن، عمان: · دار المناهج للنشر والتوزيع
9. اللوزي، موسى (2002): التنمية الإدارية. ط 2، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر·
10. تومبسون، م (1997): نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
11. حريم، حسين (2004): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال · الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. حسني محمود (2004): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
13. حمود، خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
14. عبد الباقي، صلاح الدين (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
15. عبيدات، ذوقان وآخرون (2003): البحث العلمي مفهومه، أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن.
16. عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (2012). البحث العلمي مفهومه – أدواته – أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 15، عمان.




17. عبيدات، محمد؛ أبو نصار، عقله مبيضين (1999): منهجيه البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.

18. عماد الدين، منى مؤتمن (2003): "إعداد المدير لقيادة التغيير"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

19. ماهر، أحمد (2007): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الإسكندرية. الدار الجامعية·

20. مصطفى، أحمد (2000) إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.

21. ملحم، سامي (2000): مناهج البحث العلمي، دار المسيرة عمان، الأردن .

22. نعيم، سمير (1992): المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية، القاهرة: المكتب العربي للأوفست.

**ثانيا : الرسائل**

1. الحميدي، تهاني (2012): "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.
2. الخفرة، ن (2005): "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
3. الدباغ، ج (1998): "سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية". أطروحة في قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
4. السبيعي، عبيد (2009): "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط.
5. الشلوي، حمد (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية.
6. العاجز، ايهاب (2011): "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية–غزة، كلية التجارة.
7. العنزي، يوسف (2013): "أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة.
8. العوفي، محمد (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية.
9. الليثي، محمد (2008): "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية.
10. الهاجري، ناصر (2013): "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدارس الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية.
11. الهبيل، أحمد (2008): "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية.
12. بخيت، حسن (2012): "تأثير الاختلافات الثقافية المحتملة على مشكلات وحوادث العمل: دراسة تطبيقية". أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في ميناء صلالة في محافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ظفار، عمان.
13. بروش، زين (2007): "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الأول.
14. بوراس، نور (2014): "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
15. حلوش، وليد (2006): "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في جامعتي جرش وإربد"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وادى النيل، جمهورية السودان.



**16.** زريقات، قاسم (2004): "أثر القيم الثقافية في التغيير التنظيمي في البنوك الأردنية"، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، غ، م، عمان، الأردن.

**17.** شقورة، منير (2012): "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية.

**18.** صفر، اسماعيل (2007): "إدارة التغيير"، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

**19.** مرزوق، ابتسام (2006): "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.

**20.** منصور، بوبكر (2007): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية الآداب والعلوم الانسانية.

**21.** وهيبة، عيساوي (2012): "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير.

**ثالثا: دوريات**

**1.** الزعبي، ع (2009): "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 6.

**2.** الصرايرة، أكثم (2003): "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين، دراسة مسحية"، مجلة جؤتة للبحوث والدراسات، مجلد: 8، عدد: 4، جامعة مؤتة، الكرك الأردن.

**3.** الغزالي، محمد؛ والثابت، احمد (2013): "ادارة التغيير واساليب علاجها"، متوفر على الرابط:

***http://www.remahtraining.com/pdf/8.pdf***

**4.** الفرحان، أمل (2003): "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد: 6، العدد، 1.

**5.** الكبيسي، عامر (2009): "إدارة التغير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر"، متوفر على الرابط:

***http://professors.nauss.edu.sa/dr-akkebesy/wp-content/uploads/sites/4/4.pdf.***

**6.** الهادي، شرف (2013): "ادارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد: 6، عدد: 11.

**7.** الهيتي، صلاح الدين (2005): "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافة في أداء العاملين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد: 1، عدد: 1، عمان، الأردن.

**8.** حريم، حسين؛ والساعد، رشاد (2006): "أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد: 2، عدد: 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

**9.** خديجة، نعاس؛ وفضيلة، معمر (2006): "أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية"، متوفر على الرابط:

***http://labocolloque5.voila.net/150alhadjnaas.pdf.***

**10.** شركة عمانتل (2014): التقرير السنوي، متوفر على الرابط

***http://www.omantel.om/wpresources/files/Annual%20Report/2014/Annual%20Report%202014%20Arabic.pdf.***

**11.** عبد القادر، دبون (2008): "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة"، مجلة الباحث، العدد: 6.

**12.** عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ جودة، محفوظ (2010): "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 26، العدد 2.



**13.** كومار، سوريش (2010): لمحة عن قطاع الاتصالات في سلطنة عمان، متوفر على الرابط:
***http://www.almahafinancial.com/Reports/Sector%20Reports/093429Omani%20Telecommunications%20Sector%20-%20An%20Overview%20 (%20Arabic).pdf.***

**14.** هيئة تنظيم الاتصالات (2013): التقرير السنوي، متوفر على الرابط:
***.https://www.tra.gov.om/ar/annual-reports-ar/1063-2014-08-27-10-22-46***

مؤتمر:

**1.** العزاوي، محمد؛ سليمان، ماجد (2004): "أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة.

